

**Eje Temático: Nuevos Actores**

**LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y EL GOBIERNO LOCAL**

**Herramienta consensuada para el Desarrollo Local, como experiencia de participación comunitaria plena<sup>1</sup>.**

**Arqs. Fernando Tauber<sup>2</sup> - María Sánchez Arrabal<sup>3</sup>**

**Universidad Nacional de La Plata**

[msanchezarrabal@yahoo.com.ar](mailto:msanchezarrabal@yahoo.com.ar)

**Resumen:**

Frente a las grandes transformaciones operadas en el contexto político económico de la última década, va perdiendo viabilidad la clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos, y basada en un presente proyectado. La dinámica y velocidad que signan nuestra época requiere de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, variando, si es necesario, los objetivos instrumentales sin perder las grandes metas de una mejor calidad de vida y del progreso colectivo.

Por ello, el pensamiento estratégico, se ha convertido en un instrumento básico para jugar un papel positivo para el desarrollo local-social y de cooperación entre los actores de las comunidades que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, imposible sin equilibrio y equidad. Se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de la comunidad - a través de vecinos e instituciones -, y articularla con los roles y responsabilidades del Estado en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas.

La planificación de estrategias y la implementación de acciones para producir una instancia superadora en el proceso de desarrollo de una comunidad, pasa a ser una lógica constante en el funcionamiento de las instituciones locales, y así como la autonomía para los municipios y la descentralización como criterio básico de gestión del gobierno provincial se confirman como requisitos elementales para poder desenvolverse con eficacia en este nuevo escenario, la *institucionalización de criterios locales participativos y fuertemente articulados*, la capacitación gerencial y técnica de los funcionarios y el personal, el conocimiento, basado en el análisis constante de información precisa, y las tecnologías de gestión que permitan tomar las decisiones adecuadas "en tiempo real", son condiciones fundamentales para su funcionamiento.

---

<sup>1</sup> Este trabajo se realiza en el marco del Programa de Apoyo a los Municipios perteneciente a la Dirección de Asuntos Municipales -DAM-, de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata.

<sup>2</sup> Arq. Tauber, Fernando. Profesor Titular de Planeamiento Físico I-II. Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de La Plata. Investigador del Instituto de Estudios del Hábitat. UIN°6. FAU. UNLP. Secretario General de la UNLP.

<sup>3</sup> Arq. Sánchez Arrabal, María B. Docente de Planeamiento Físico I-II. Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de La Plata. Investigador del Instituto de Estudios del Hábitat. UIN°6 y 12. FAU. UNLP. Directora del Programa Observatorio de Calidad de Vida, perteneciente a la Secretaría de Extensión de la UNLP.

Resulta insoslayable que los cambios políticos - económicos más trascendentes de nuestro tiempo: revolución científico tecnológica, procesos de reforma del Estado, políticas de privatización y desregulación, junto a las megatendencias descentralizadoras (Boisier, 1991) sitúan al *territorio organizado* en un lugar protagónico respecto a los nuevos escenarios nacionales e internacionales. Por ello, un plan estratégico - municipal, regional, provincial - es un instrumento clave para asociar a la comunidad y comprometerla con sus propias metas de desarrollo local, identificando oportunidades y amenazas en post de un desarrollo sostenido y equitativo, en el marco de una nueva institucionalidad. Es además, una iniciativa de gran magnitud política no sólo por la complejidad y alcance de las problemáticas a resolver y la multiplicidad de actores con capacidad de ejercer presiones sectoriales, sino y, esencialmente, porque constituye una apuesta que se sustenta en dos principios básicos de cualquier gestión gubernamental: *la capacidad de apertura y la capacidad de innovación*.

La *apertura* supone la construcción de políticas que incluyan la participación de vastos sectores de la sociedad: municipio, entidades empresarias, ONG's, Universidades, etc. Una gestión concertada y abierta es aquella que es capaz de concebir que puede ayudar a la sociedad a progresar respetando profundamente a los ciudadanos, como personas capaces de concebir ideas y proyectos que sean de utilidad para toda la comunidad. Una gestión *innovadora* es aquella que puede adaptarse a los rápidos y constantes cambios que se producen en la actualidad. En esta cuestión, la clave es la capacidad innovadora y dinámica instalada en el seno de la sociedad y del gobierno como una cuestión cultural y no como simple retórica.

Para que este instrumento de acción colectiva pueda desarrollar convenientemente los procesos descritos es necesario articular una serie de condiciones fundamentales, entre las que se destacan:

- Una clara vocación expansiva de la ciudad.
- La existencia de actores urbanos cuyo compromiso con la ciudad les permita articularse en la construcción de escenarios superadores.
- Capacidad de liderazgo (individual y compartido); y
- Percepción generalizada de nuevos modos de organización en la gestión, con vistas a un mejor manejo de la complejidad.
- Percepción de que la participación constituye una instancia superadora, que permite proyectar escenarios de futuro en un marco de consenso.

A su vez, la Planificación Estratégica presenta una serie de ventajas comparativas en términos de eficacia y eficiencia, que la fortalecen como una opción superadora, respecto de las formas de planificación convencionales; entre estas ventajas pueden citarse:

- Capacidad de acción a corto plazo.
- Posibilidad de priorizar las intervenciones en relación con su importancia, en términos de significación y oportunidad.
- Mayor racionalidad en la utilización de los recursos.
- Capacidad de posicionar a la ciudad a fin de aprovechar las oportunidades.
- Direccional esfuerzos individuales y sectoriales hacia objetivos compartidos.
- Identificar y desarrollar las fortalezas y trabajar en la superación de las debilidades.
- Diseñar escenarios concertados de "lo posible", desestimando escenarios sustentados en la ficción.
- Capacidad de colaboración pública y privada.
- Conciencia de ciudad y construcción del consenso.

## Trabajo Desarrollado

### Introducción

*“...En el lugar - un orden cotidiano compartido entre las más diversas personas, empresas e instituciones -, cooperación y conflicto son la base de la vida en común. Debido a que cada uno ejerce una acción propia, la vida social se individualiza; y debido a que la contigüidad es creadora de comunión, la política se territorializa, con la confrontación entre organización y espontaneidad. El lugar es el marco de una referencia pragmática al mundo [...] pero es también el escenario insustituible de las pasiones humanas, responsables, a través de la acción comunicativa, por las más diversas manifestaciones de la espontaneidad y de la creatividad...”*  
(Milton Santos, 2000)

En un contexto signado por la racionalidad globalizante, el sistemático aumento de las desigualdades sociales - polarizadas aún más en sociedades como la nuestra -; el “*Desarrollo Local*” entendido como proyecto catalizador de las sinergias de las comunidades locales, emerge como alternativa posible.

Queda claro que a partir del proceso de reforma del Estado, la generación de las capacidades institucionales para la Gobernabilidad y el desarrollo, se descentraliza a los distintos actores, los cuales pasan a ser, en medida variable, corresponsables de su calidad y de su gestión. Cualquier proyecto de ciudad que apunte a establecer una ‘Gobernabilidad eficaz’ requiere de una acción concertada entre un nuevo gobierno local abierto y dinámico y una nueva ciudadanía crecientemente comprometida. Se trata de ir consolidando una esfera de lo público renovadamente democrática “... *donde los distintos intereses tengan acceso igualitario a los procesos de toma de decisión sobre la gestión, producción y reproducción de la ciudad, y participación real en ellos...*” (Pedro Pírez, 2000).

Asumiendo estos nuevos desafíos, la Dirección de Asuntos Municipales ha desarrollado una experiencia singular en distintos municipios de la provincia de Buenos Aires y del país.

Tras un fecundo proceso, primero de recopilación, sistematización y procesamiento de información básica para la construcción del diagnóstico preliminar, y luego de sustancial y vívida participación ciudadana, las distintas comunidades, desde la propia situacionalidad, han debatido y abrieron debates con los distintos actores sociales para llegar con miradas y trazos comunes a la formulación de sus Planes Estratégicos.

### El contexto: cuatro escenarios para una misma gestión

La voluntad de la comunidad es la que, sin duda, debe buscar la transformación local para adelantarse a los cambios inexorables, preverlos y concertar una respuesta colectiva. Pero necesitará de la capacidad de liderazgo de instituciones con una fuerte relación con la gente, como el municipio, y de las oportunidades que brinde el contexto; factores que conjugados, signarán las posibilidades concretas de lograr un proceso de progreso. En esa combinación, puede sumarse la capacidad de un buen gobierno local a un escenario favorable, pero también pueden desaprovecharse las posibilidades de un contexto positivo a partir de un deficiente ejercicio del poder. En la peor de las hipótesis, la comunidad puede encontrarse con la desalentadora situación de estar en manos de una gestión municipal incapaz para enfrentar un panorama general difícil o bien puede contar con un gobierno local calificado, hábil e imaginativo, pero que debe desenvolverse en un contexto desfavorable, de escasas oportunidades.

Una de estas cuatro alternativas condicionarán el futuro de cada comunidad, y la evaluación de sus características definirán el papel que deberán cumplir los municipios y las herramientas necesarias para desempeñarlo con éxito.

Un contexto positivo para el desarrollo local, social y ambientalmente sustentable, significa:

- Un fuerte crecimiento económico nacional y regional en una economía mundial abierta, que repercuta directamente en el ambiente local y que invierta los beneficios en fuertes transformaciones sociales, en salud, educación y calidad ambiental, alentando nuevas instancias de participación, en la búsqueda generalizada de una mejor calidad de vida.
- Una integración micro y macro regional, que genere nuevos paradigmas, basados en experiencias locales diversas, adecuadas a cada realidad; que flexibilice y dinamice la escala territorial y económica, según las metas locales fijadas y las oportunidades y demandas del contexto.
- Un mayor desarrollo tecnológico y de conocimiento, enmarcado en un intercambio comercial mundial libre de barreras y proteccionismos; que permita la consolidación de las identidades como factor competitivo y la paulatina diversificación de las economías regionales y locales, integrando valor agregado y alejándose de la dependencia de las commodities, es decir, afianzándose en las ventajas adquiridas por sobre las naturales.
- Una baja inflación, infraestructura adecuada, calidad del entorno social y confiabilidad política de rumbo y procedimientos, que propicien un cambio de los movimientos de capital externo y local especulativos a las inversiones genuinas y responsables, que aumentan las tasas de ahorro interno y permiten la generación de recursos públicos, asignados a las prioridades sociales y de desarrollo.
- Una actitud solidaria con los más pobres, primeros beneficiarios de los programas de recuperación social, sumando a su imaginación y capacidad de supervivencia, las herramientas para ayudarlos a reaccionar.
- Y un afianzamiento del liderazgo de las organizaciones de la sociedad civil, legitimadas en su representatividad, y la consolidación de un estado municipal chico, pero fuerte y orientado, consciente de su rol.

Sin embargo, el contexto puede ser desfavorable, y esto significa:

- Una economía mundial en crisis y adversa, que minimiza los desafíos y las oportunidades de una gestión local, y en la que se multiplican las actitudes proteccionistas, sobre todo de los más fuertes, que acuerdan entre ellos, debilitando el libre comercio de regiones como la nuestra, que encuentran cada vez más obstáculos y no logran seducir al capital genuino.
- Un capital local y externo que se aleja y se concentra, y vuelve imposible mantener el nivel de las exportaciones y pagar la deuda. En esta situación, la escasez de clientes vuelve desproporcionado el esfuerzo de construir y mantener infraestructura orientada a la exportación y pensar en inversiones a largo plazo. El comercio y la producción se dimensionan y orientan al mercado interno, vuelven a prestarle atención a los productos del campo, del mar, y a los minerales con mínimo valor agregado y escasa generación de trabajo.
- Una sociedad en la que crece la pobreza y la desocupación, baja la calidad de vida y las oportunidades, y en consecuencia recrudecen posiciones xenófobas. En este marco, la justicia se corrompe, se incrementa el crimen y la violencia y el gobierno encuentra dificultades en adoptar las medidas eficaces de corto plazo que atenúen el reclamo social y de mediano y largo plazo para asegurar un crecimiento sustentable. La brecha social y económica se amplía, pero el resentimiento sumado al descontrol y al desorden, vuelve difícil la vida de la sociedad en general y aún de los beneficiados por el sistema. Paradójicamente, la inseguridad se transforma en un rasgo de identidad negativa que involucra a todos los sectores sociales. Recrudecen las migraciones masivas que afectan

directamente a las comunidades locales y micro regiones, y el descreimiento y la desconfianza debilitan las referencias institucionales y democráticas.

Muchas de estas referencias, positivas y negativas conviven en nuestro medio, y las tendencias aún no están definidas, sin embargo, no pueden construirse ni soslayarse, solamente con el esfuerzo local, aunque lo condicionen fuertemente. Es por eso que, comprender, anticiparse y prepararse para encontrar un lugar y progresar, conviviendo, minimizando o aprovechando las alternativas que dispone el contexto mundial y regional, es el gran desafío de las comunidades locales y de sus gobiernos.

## **El municipio y las estrategias de desarrollo**

Para que los municipios puedan asumir el difícil rol de CONDUCTOR de los destinos de su comunidad, necesitan contar con un PLAN, y con una ESTRATEGIA para llevarlo adelante. Es decir que el municipio para poder CONDUCIR, debe ser primero PLANIFICADOR y ESTRATEGA, la planificación estratégica para el desarrollo local adquiere un valor instrumental decisivo.

Deberán, en definitiva, planificar una estrategia que permita que las tácticas coyunturales formen parte coherente del mejor camino hacia el futuro y contar con un PLAN DE GESTIÓN que forme parte de una ESTRATEGIA DE DESARROLLO consensuada y sin actores excluyentes, y que defina prioridades en función de superponer necesidades con posibilidades. Cada generación de la comunidad local que se integra al proceso de participar para definir su futuro, y cada gestión de gobierno municipal que la acompaña; deberá asumir que forma parte de la historia, y no que es la historia, y con esa convicción realizar su aporte.

Al MODELO, lo condiciona el contexto: En este escenario globalizado, con una estructura corporativa que pretende el dominio absoluto de los mercados y con una fuerte horizontalización de las relaciones político - territoriales, los intereses locales se defienden por vía de la competencia, y la oportunidad de progreso debe buscarse por ese medio.

Pero para que un territorio sea competitivo debe evaluar y conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos: cuáles son sus ventajas comparativas, sus desventajas, en qué debe competir, qué debe mejorar para acrecentar sus posibilidades en esa competencia, cuáles son las dificultades que debe sortear y cuál es la CALIDAD AMBIENTAL aspirada, posible y adecuada para brindarle a la comunidad local, para consolidarse y para crecer.

Pensando como Julio Cortázar que *la cultura es el conocimiento profundo de la propia identidad*, es que concluimos que *un proceso de desarrollo local que involucre a toda la comunidad, se transforma en un fenómeno fundamentalmente cultural*.

Y en este proceso, para transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas, ya no es suficiente para un territorio, una buena accesibilidad, la cercanía a los grandes centros de consumo o una gran obra de infraestructura. Son imprescindibles las que una comunidad es capaz de generar, como la organización, el compromiso, la orientación, la comprensión, la capacitación, el conocimiento, la calidad, la continuidad, la creatividad, la competencia, la investigación, la innovación, la información, la comunicación, la difusión y hasta la identidad (por eso de que lo que es propio y exclusivo difícilmente tenga competencia).

“El progreso” de una comunidad es un fenómeno complejo, donde actúan y se articulan una serie de factores de los más diversos, y es necesario reconocer esa complejidad para poder incidir positivamente en él.

Así el diseño de una Estrategia de Desarrollo Local comprende no sólo al crecimiento ECONÓMICO (herramienta de la que dispone la sociedad para mejorar su calidad de vida), sino y fundamentalmente al SOPORTE AMBIENTAL sobre el que se asienta esa estructura económica, y al MEDIO SOCIAL al que sirve, o debería servir y que conforma la oferta del territorio.

El eje de esta reflexión es la búsqueda integrada y sistémica de la calidad ambiental del territorio (comprendiendo los actores físicos, sociales y económicos) como plataforma competitiva que posibilite el progreso local.

Si no se transforma al territorio en una estructura corporativa y competitiva, con la suficiente versatilidad y capacidad gerencial como para articularse convenientemente con los niveles superiores que lo contienen; para asociarse con otros territorios o sectores si es necesario un mayor volumen o fuerza para imponerse; o para competir con esos eventuales socios si los mercados en disputa son diferentes, entonces se convierten, en el mejor de los casos, en el soporte físico y social de auténticas factorías, con eventuales beneficios coyunturales e inestables y grandes perjuicios definitivos.

Aunque parezca una contradicción, desprenderse de una concepción individualista o autosuficiente para insertarse y progresar, es el recurso más claro y eficiente para mantener la individualidad, pero esto exige (como resulta obvio) un conocimiento preciso y generalizado de la estructura integral del territorio que se habita: Si se va a dejar de ser un cuerpo único y se va a formar parte de un cuerpo mayor, se debe saber como funciona, como está constituido y en qué estado está cada uno de sus componentes, cuáles son fundamentales y cuáles son complementarios, cuáles funcionan bien, regular o mal, cuáles son las consecuencias en el conjunto de su mal funcionamiento y qué es necesario hacer para que funcionen mejor.

Para alcanzar las metas propuestas y consolidarlas, es necesario entonces, primero tener un conocimiento preciso de la realidad ambiental, social y económica de nuestro territorio y de su comunidad: saber COMO ES hoy, esa comunidad que integramos.

Esto significa saber desde cómo se distribuye y evoluciona la población y la vivienda en cada manzana de la ciudad, cómo se conforman sus barrios qué prioridades tienen y a qué ritmo crecen, la disponibilidad y valor de la tierra urbana y rural, la cantidad y localización de gente con y sin cada servicio básico de infraestructura en cada barrio, la asistencia y deserción en cada establecimiento educativo, la cobertura social y asistencial, el estado alimentario de la población fundamentalmente en edad escolar, la identificación domiciliaria de la mortalidad infantil, la localización de robos y accidentes identificando los lugares más inseguros o peligrosos; hasta la localización del comercio y de los servicios, la identificación de la sobreoferta o suboferta de cada actividad y en cada barrio en función de la población que lo conforma, la identificación, dimensionado y localización de la actividad industrial, los empleos que genera, los insumos que requiere, las perspectivas, dificultades y demandas del sector, la oferta y las oportunidades del contexto, los usos rurales y la calidad de la tierra, la infraestructura que ofrece nuestro campo para el desarrollo, las actividades agropecuarias complementarias del desarrollo industrial local, las consolidadas y aquellas en crecimiento o con posibilidades, y así determinar cómo se conforma y evoluciona el PBG del territorio, cómo se distribuyen las actividades de la población y cuáles son los niveles de desocupación y precarización laboral.

Esta información, así como las mediciones de su evolución, deberá publicarse y difundirse, dándole a la comunidad los elementos concretos sobre los que deberá fundamentar su aporte. La desinformación, muchas veces implicó al estado en “sociedades” con privilegios políticos, sociales y económicos. Por otra parte, las cosas son como son y conocerlas es el principio para corregirlas y mejorar.

El segundo paso es saber QUÉ QUIERE SER ese territorio y esa comunidad, por dos razones elementales, porque sin participación, consenso y concertación no es posible implementar una estrategia que involucre a toda la comunidad y porque el objetivo no es fabricarle el futuro a la gente, sino generar el ambiente que dé la posibilidad para que la propia gente lo construya.

Pero es responsabilidad del estado municipal alentar esta discusión de objetivos y prioridades, sobre la base de lo QUE PUEDE SER esa comunidad. Su actitud responsable debe ser contribuir a construir una utopía alcanzable, y para ello, el conocimiento de las

posibilidades propias y del contexto son patrones ineludibles. Ya no es suficiente el oficio y la intuición (aunque siempre serán una ventaja).

El tercer paso es contar con un plan y con una estrategia: A diferencia de la TÁCTICA, que es el uso de los recursos para la producción de un cambio de situación inmediato; la ESTRATEGIA: es el uso de esos cambios inmediatos para alcanzar la situación - objetivo de un plan. El pensamiento estratégico aplicado al desarrollo local, supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda una comunidad, una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan, para alcanzarlos e identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad local y de las aspiraciones de la gente.

### **El plan estratégico consensuado como herramienta para el desarrollo local**

Es por ello, que en un contexto global, donde la diferencia entre el tamaño de las demandas y las posibilidades de darle respuesta es cada vez mayor y donde los pueblos defienden sus intereses y encuentran sus oportunidades de progreso por vía de la competencia; sin información transformada en conocimiento generalizado, sin un marco de consenso en la definición de objetivos y prioridades, basado en la articulación de los distintos intereses locales y sin una estrategia que defina el camino adecuado; es difícil avanzar en el mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad.

La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos, y basada en un presente proyectado, es insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que signan nuestra época y que requieren de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, variando, si es necesario, los objetivos instrumentales sin perder las grandes metas de una mejor calidad de vida y del progreso colectivo.

La planificación denominada estratégica se basa en la previsión del futuro, más que en su planificación y consiste básicamente en un proceso cíclico de verificación permanente del estado de situación de una comunidad y su territorio, de análisis de su proyección, de definición de metas basadas en este estado actual y previsto y en el consenso para alcanzarlas, y en la evaluación de resultados. Su objetivo global es penetrar en la cultura de una comunidad organizada y crear en ella, un sentido casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos.

La planificación estratégica del territorio es, entonces, un procedimiento para formular ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de una comunidad y que afectan significativamente su futuro.

Este procedimiento comprende el conocimiento profundo de la situación actual, la fijación de los objetivos, la identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos y las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos: Involucra un *diagnóstico* que identifique el estado actual de situación, un *análisis* de esa situación que defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo; la identificación de la *misión o rol* que puede cumplir con éxito esa comunidad; una *visión* del horizonte posible de alcanzar; una *estrategia* para alcanzar esa visión en un tiempo determinado y la *valoración* de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

Justamente, la definición y la implementación de estrategias no es un producto sino un proceso, esencialmente dinámico, continuo y cíclico, de acciones implementadas, de evaluación de su efecto y de concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades, que se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes a una comunidad.

Planificar no es proyectar (confusión permanente que tiende a una visión estática de la planificación), sino definir el conjunto de disposiciones y pasos elegidos para ejecutar un

proyecto, es decidir la estrategia o maniobras necesarias para alcanzar objetivos. Literalmente, la planificación estratégica es casi una repetición conceptual en sus términos, utilizados para marcar diferencias con ciertos métodos de planificación “tradicional”, poco flexibles y escasamente participativos, más preocupados por definir un “producto final” (proyecto), que por encontrar e *indicar* un camino para alcanzarlo. Más que planificar estratégicamente, lo importante es que una comunidad piense estratégicamente.

El pensamiento estratégico para el desarrollo local, interpreta el futuro, pero no extrapola el presente. Asume que habrá sorpresas y cambios en las tendencias, y busca salidas, acuerdos y alternativas para adecuarse a los cambios.

Pensar estratégicamente se vuelve indispensable, para canalizar la vitalidad participativa de vecinos e instituciones en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas. Planificar estrategias propias e integrales de desarrollo, se ha convertido en un instrumento básico para jugar un papel positivo de cooperación con otras comunidades que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor - no posible sin equilibrio social - y para el desarrollo de la comunidad propia.

Sin embargo, sin el compromiso y la convicción general y de las gestiones municipales, y sin una actitud estratégica integral, el planeamiento estratégico es al desarrollo local, lo que las cábalas son a los resultados (sólo creen que los modifican los que las tienen), y esto además acrecienta el riesgo de que se preocupen más por mejorar la cábala que el propio resultado.

Una estrategia de desarrollo local, a propósito, es el diseño del camino más corto y la selección del vehículo más eficaz para que lleve a una comunidad desde un presente que no le satisface, a un futuro con mayores posibilidades de progreso. Pero sólo la comunidad como conjunto podrá alcanzarlo, y de eso se trata.

*En síntesis, la implementación de estrategias para el desarrollo local o regional, es un proceso complejo y dinámico que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de una comunidad en función de un conocimiento preciso del estado actual y anterior de situación, de su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar. No asegura que las decisiones sean correctas pero ayuda a una comunidad a reconocer y corregir errores. No reduce la incertidumbre pero ayuda a organizarla.*

Esta definición involucra el cúmulo de factores y actores ambientales, sociales y económicos ya mencionados, que intervienen y condicionan la calidad de vida y las oportunidades de prosperar en un ámbito determinado.

Para articular estos factores, múltiples y diversos, hacerlos formar parte de un mismo universo y evolucionar de manera sinérgica y solidaria, es imprescindible contar siempre, con información precisa y en “tiempo real” de su estado de situación y tendencias; con una fuerte base de conocimiento que fundamente las decisiones, con objetivos comunes y prioridades concertadas entre el conjunto de la comunidad; con un plan y con una estrategia para alcanzarlos.

La mayoría de nuestras comunidades recién comienzan a comprender y transitar por este camino, y muchas aún lo ignoran. Sin embargo, algunas experiencias como la que estamos presentando, muestran que teniendo y utilizando las herramientas adecuadas es posible dimensionar ventajas pero también dificultades y déficit, y definir pautas para establecer prioridades, claramente fundamentadas en el beneficio social que generan y en la posibilidad concreta de la respuesta en el medio local.

No es posible aspirar al bienestar de todos sin conocer con precisión los problemas y las posibilidades de cada uno; y sólo a partir de la generalización de estos criterios en las políticas de desarrollo local, será posible aspirar a emprendimientos y planes locales y regionales, equilibrados y solidarios que formen parte de una estrategia para el progreso generalizado de la comunidad. Las políticas de desarrollo local deben involucrar a la



comunidad en su conjunto, lo que significa el fortalecimiento de sus instituciones, porque son éstas las que pueden identificar los catalizadores del crecimiento y generar el ambiente necesario para el progreso colectivo y sustentable.

El Estado, en todas sus escalas, pero fundamentalmente en la municipal, necesita asumir un rol que acompañe estas preocupaciones, no sólo administrando, de la manera más prolija y eficiente, sus recursos y gastos en asistencia, control, obras o servicios; sino asumiendo la conducción del proceso de desarrollo de su comunidad.

Es necesario basar este rumbo en ciertos pilares básicos: Ya no es suficiente la intuición, el oficio, la capacidad de trabajo y la honestidad para conducir un proceso de progreso local. Se necesitan objetivos y prioridades que sean los del conjunto (y por eso los mecanismos que adopte, siempre deben contener la participación, el consenso y la concertación), estrategias para alcanzarlos que se fundamenten en un conocimiento preciso de cada uno de los factores que componen el ambiente local, reconociendo sus propias fortalezas y debilidades, y profesionalismo de los conductores del destino común y de todos aquellos actores que lo condicionan.

El proceso de desarrollo de la información local, de manejo de tecnologías para usarla en “tiempo real”, y fundamentalmente de planificación participativa y concertación, protagonizado por la Comunidad y sus instituciones, liderado por los municipios y acompañado por la Universidad Nacional de La Plata se constituye en una experiencia paradigmática para los municipios de nuestra provincia y del país, no sólo porque los pasos dados - información, conocimiento, participación, concertación- definen un modelo conceptual de planificación estratégica a imitar, sino porque su primer logro fue desencadenar y ejecutar un plan estratégico regional con los municipios de su micro - región. Esto significa una construcción colectiva “de abajo hacia arriba”, basada en la convicción generalizada de ampliar los límites de la participación y el compromiso para incrementar las posibilidades de progreso social.

Los Planes Estratégicos, son un aporte pionero a la consolidación de los nuevos modelos de planificación y gestión que los gobiernos locales y las regiones necesitan para mejorar la calidad de vida de sus comunidades y como tal, refleja la vocación de su pueblo, marcada desde su origen, para transformar en exitosa y pujante, una empresa ni siquiera visualizada como posible por la mayoría.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Tauber, F (1998). Ideas para una agenda de política municipal.
- 2.- Tauber, F (1998). Programa Observatorio de Calidad de Vida.
- 3.- Tauber, F (2001). PRDM: el Programa de Reformas y Desarrollo de los Municipios argentinos 2. Revista: Contactar, la revista de los municipios; no. 8. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. ISSN: 1514-6456.
- 4.- Tauber, F. (1992). Iniciativa 92.
- 5.- Tauber, F. (1994) La necesidad de definir un rol para el territorio. Pautas para una estrategia de desarrollo II. Revista: El Empresario PYME; no. 60.
- 6.- Tauber, F. (1994). Desarrollo de experiencias en la escala municipal. Pautas para una estrategia de desarrollo I. Revista: El Empresario PYME; no. 59.
- 7.- Tauber, F. (1994). Situación actual de la agricultura y la ganadería en la provincia de Buenos Aires: introducción.
- 8.- Tauber, F. (1995). Pautas para una estrategia de desarrollo. Revista: Management para municipios; no. 1.
- 9.- Tauber, F. (1996). Estrategias de desarrollo en relación con el municipio. Revista: Management para municipios; no. 2.
- 10.- Tauber, F. (1997). Proyectos de Planificación Estratégica.
- 11.- Tauber, F. (1998). Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas.
- 12.- Tauber, F. (1998). Enfoque sistémico del desarrollo municipal.
- 13.- Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local.
- 14.- Tauber, F. (2000). La hora de los municipios. Revista: Crecer en democracia; no. 1.
- 15.- Tauber, F. (2000). Región Capital y área metropolitana. Revista: Arquitectos; no. 61.
- 16.- Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico. Revista: Munigestión, Capacitación permanente para municipios y comunas; año 1, no. 1.
- 17.- Tauber, F. (2004). Planeación institucional: planeamiento estratégico y continuo.
- 18.- Tauber, F. (2004). Planeación institucional: planeamiento estratégico y continuo.
- 19.- Tauber, F. (2006). Plan Estratégico 2004-2007.
- 20.- Tauber, F., Delucchi, D.; Bognanni, L. (1995). La Plata: Propuestas para un futuro de progreso.
- 21.- Tauber, F., Delucchi, D.; Guardia, H. (1995). Metodologías y estrategias para el desarrollo de proyectos de reconversión productiva en la actividad agropecuaria de la zona de crecimiento común.
- 22.- Tauber, F., Delucchi, D.; Longo, J. (2002). Planificación estratégica en tiempos de crisis: la necesidad de la permanente readecuación metodológica.
- 23.- Tauber, F., Delucchi, D.; Martino, H., Ortúzar, V.; Lafosse, L. (2005). La planificación estratégica participativa en la escala regional: la experiencia de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata
- 24.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Guardia H. (1995). Metodologías y estrategias para el desarrollo de proyectos de reconversión productiva en la actividad agropecuaria de la zona de crecimiento común. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.

- 25.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Martino, H. (2002). La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa: Región Tuyú Mar y Campo, una experiencia inédita de planificación estratégica participativa. Evento: IV Seminario Nacional de Redmuni/INAP: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local" (Córdoba, Argentina, 29 de noviembre de 2002).
- 26.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2001). El Programa de Apoyo a los Municipios.
- 27.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa.
- 28.- Tauber, F.; Grégori, M.; Salvioli, M.; Larrivey, G. (2003). Diagnóstico urbano ambiental expeditivo de la ciudad de Trelew.
- 29.- Tauber, F.; Ponti, U. (1997). Escuela de funcionarios para hacer política de fin de siglo.
- 30.- Tauber, F.; Saccone, E.; Echave (1995). Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo de los municipios del Foro Intermunicipal de Promoción de Empleo.
- 31.- Tauber, F.; Saccone, E.; Echave, M.; Delucchi, D. (1993). Situación ocupacional.
- 32.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M (2000). Interdisciplina en la formación ambiental a
- 33.- Tauber, F.; Vitalone, C.; González, M.; Delgado, O.; Longo, J.; Miró, E.; Resa, S.; Saraví Cisneros, R.; Stangatti, L.; Zanesi, A.; Narbaitz, Ca.; Panuncio, M.; Conti, A. (1998). Región Capital de la provincia de Buenos Aires, estudio exploratorio de sus ventajas comparativas.
- 34.- Tauber, F.; Zivano, G.; Fulco, C.; Merino, J.; Arrieta, G. (1999). Proceso participativo para la formulación y gestión institucional y social de un proyecto de desarrollo sustentable.
- 35.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Longo, J., Pintos, P. (2002). La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa: Región Tuyú Mar y Campo, una experiencia inédita de planificación estratégica participativa
- 36.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento. Evento: I Encuentro Regional de Planificación y Gestión Urbana (Junín, año 2000).